Créer des liens

Donner du soutien



Février 2011

GUIDE DU MENTOR





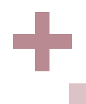


TABLE DES MATIÈRES

Nos remerciements au Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship pour avoir permis que l'on s'inspire de son « Guide pour les mentors » dans la rédaction du présent document.

Partie 1

Qu'est-ce que le mentorat ?



Le mentorat est une relation dans laquelle le mentor investit son temps et partage ses connaissances et ses compétences avec une personne moins expérimentée qui souhaite profiter de cet échange et prend les dispositions pour y parvenir.

Chacun a souvenance de certaines personnes qui l'ont aidé à apprendre quelque chose d'important ou à cheminer pour atteindre un but ou aller au bout de ses rêves. Le mentorat est donc de nature sociale. Et, bien qu'il soit un mode de formation et d'apprentissage vieux comme le monde, il dépasse le simple lien relationnel.

Tandis que le coaching est centré sur le transfert de compétences spécifiques d'un individu expérimenté à un apprenti (processus de communication du savoir à sens unique), le mentorat, dans son essence, englobe le système de valeurs morales et sociales d'une société donnée et dont la manifestation déclenche une interaction entre deux individus, le mentor et le mentoré.

Pour établir le cadre de la relation et déterminer la direction à prendre aux plans des échanges, du soutien et de l'apprentissage, le mentor tient compte autant de la situation professionnelle et personnelle du mentoré que des raisons qui l'amènent au mentorat.

TABLEAU A — Éléments clés du mentorat

Caractéristiques du mentorat[1]	Contraire au concept de mentorat[2]
• transmission du savoir dans une interaction • relation fondée sur le respect, la franchise et la confiance mutuelle • relation qui contribue à la réalisation du mentor et du mentoré et à leur évolution respective • entraide réciproque • gratuité • volontariat • partage d'expériences • échange d'idées • débats constructifs • volonté de donner du *feedback* positif et critique	• obligation • lien hiérarchique • relation de pouvoir • cours privé • relation à sens unique • thérapie • processus rigide avec un mode d'emploi très strict

1 Inspiré du Document promotionnel de Mentorat Québec (2004), pour les détails, voir leur portail : www.mentoratquebec.org

2 Extrait du Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires, Direction des ressources humaines, Canada, 2000.

Partie 2

Origine et objectifs du programme de mentorat



En 1999, le Barreau de Montréal et le Jeune Barreau de Montréal instaurent conjointement le service de mentorat. Ce service consiste à jumeler des avocats afin de créer une relation d'entraide d'une durée minimale de six mois. Son but est de briser l'isolement, de répondre à des interrogations liées à la pratique du droit que tout avocat peut avoir, peu importe le nombre d'années de pratique, et de guider les plus jeunes avocats dans la pratique du droit.

Un avocat de plus de cinq ans de pratique agit à titre de mentor envers un collègue (mentoré) lui permettant, entre autres, de bénéficier d'un réseau de contacts, de recevoir des conseils ou simplement d'obtenir un autre point de vue au niveau de la pratique professionnelle.

La relation qui s'établit est des plus valorisante et offre une image positive d'entraide, non seulement au sein de la communauté juridique, mais aussi à toute la population.

Les mentors peuvent notamment être appelés à répondre à certaines questions pratiques et éthiques.

TABLEAU B — Rôles du mentor

- créer un climat de confiance;
- rechercher des échanges d'idées plutôt que s'adonner au monologue;
- partager les hauts et les bas de sa pratique afin de discuter d'expériences variées;
- consulter d'autres collègues en cas de doute;
- aider le mentoré à se distinguer dans son milieu de travail;
- inciter le mentoré, lors d'une discussion d'un cas particulier, à poser ses questions sous forme d'exposé de faits afin d'éviter de dévoiler l'identité du client ou d'engendrer un conflit d'intérêts;
- s'assurer, lorsque l'identité d'un client doit être dévoilée, qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts existant ou potentiel avant de poursuivre la discussion;
- informer le mentoré sur la conduite à suivre avec ses confrères et consœurs;
- aider le mentoré à trouver des réponses ou le diriger vers les services appropriés (Palais de Justice, CAIJ, Internet, Barreau, etc.);
- informer le mentoré sur les questions d'éthique, le mettre en garde et préciser les considérations pratiques qui y seraient associées et, au besoin, le référer au Bureau du syndic du Barreau du Québec au 514 954-3438.

Partie 3

Pourquoi vous impliquer dans ce programme ?



En mettant à la disposition du mentoré des opportunités d'apprentissage et de réalisation, le mentor lui permet de développer sa confiance en lui. Puisque la relation mentorale est à la fois personnelle et professionnelle, elle offre aussi au mentor une opportunité, voire une occasion unique de s'autoévaluer.

De plus, être un mentor permet à l'avocat d'expérience de notamment développer un sentiment d'utilité, une valorisation personnelle et un esprit critique. Il appert que les principaux bénéfices pour les parties vont de pair avec une hausse de la qualité des services juridiques dont les retombées sont garantes d'une plus grande protection du public.

TABLEAU C — Intérêt des parties	
Le mentor	**Le mentoré**
• a un impact positif réel sur l'avenir d'un collègue; • contribue à la réussite d'un pair; • partage ses expériences et se sent utile; • profite de l'apprentissage et continue de progresser; • forme et renforce la relève dans le milieu en soutenant les efforts des jeunes avocats; • développe de nouvelles relations dans le milieu; • contribue à l'avancement de la profession; • assure une plus grande protection du public.	• désire apprendre et développer son potentiel; • a besoin d'aide, le reconnaît et l'exprime; • accepte de faire un bilan et de se fixer des objectifs; • est ouvert aux opinions et aux conseils d'un pair; • profite de la relation et progresse; • est prêt à enrichir ses attitudes, à essayer de nouveaux comportements et à apprendre de ses erreurs; • est conscient de l'aide inestimable accordée; • augmente sa qualité de vie et celle de ses proches; • comprend l'importance du mentorat au sein de sa profession et souhaite, à son tour – un jour prochain – y contribuer; • assure une plus grande protection du public.

Partie 4

Secrets d'une relation mentorale réussie



Le mentorat repose sur un rapport de confiance entre deux individus; il faut que chacun se sente à l'aise dans ce contexte particulier d'échanges. Par conséquent, un encadrement approprié demeure essentiel.

Pour qu'un jumelage soit réussi, il est capital que mentor et mentoré s'assurent que l'ensemble de la démarche correspond bien à leurs attentes respectives.

C'est au cours des premières rencontres que les affinités se perçoivent et que le désir de créer ou non des rapports avec l'autre s'accentue.

Voici des suggestions de questions qui vous aideront à mieux connaître le mentoré :

- Parlez-moi de vos origines (familles, lieux qui vous ont marqué dans votre vie, etc.).
- Parlez-moi des personnes les plus importantes pour vous.
- Parlez-moi des choses auxquelles vous êtes attaché.
- Parlez-moi des grandes étapes de votre vie, de votre carrière.
- Quels ont été les moments les plus heureux de votre vie et pourquoi ?
- Quelles sont vos qualités principales ?
- Quels sont vos faiblesses et vos plus grands défauts ?
- Pourquoi avez-vous choisi de pratiquer le droit ?
- Quelles sont vos forces dans le domaine du droit et des autres domaines ?
- À quel moment avez-vous pensé ouvrir votre cabinet et pourquoi ?
- À quel moment êtes-vous entré en contact avec vos premiers clients et votre clientèle actuelle, et comment ?

Bien que le mentorat existe dans la société de façon naturelle, cinq principes fondamentaux doivent être présents dans une relation mentorale organisée[3] :

- le mentor est un bénévole qui bénéficie d'un appui structuré;
- la relation repose sur un accord commun avec des objectifs simples, quantifiables, ciblés, réalistes et tangibles;
- les rencontres se font sur une base régulière et sont suivies d'un bilan, si besoin est (voir page 12);
- les rencontres sont confidentielles;
- un code de déontologie mentorale est proposé (voir page 10).

3 Principes préconisés par la Fondation canadienne de la jeunesse.

La réussite découle aussi d'une bonne planification des rencontres et les parties sont invitées à s'entendre sur ce qui suit[4] :

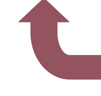
- fréquence des rencontres;
- moment de la journée;
- jour de la semaine;
- semaine du mois, de préférence;
- durée souhaitée des rencontres;
- lieu souhaité des rencontres;
- confirmation des rencontres;
- préparation du résumé des rencontres, si besoin est (voir page 11).

TABLEAU D — Cycle d'une relation mentorale[5]

ÉTAPE 1
La création du lien de confiance
- s'apprivoiser et créer un lien, une communication;
- identifier et comprendre les différences;
- planifier les premières rencontres.

ÉTAPE 2
L'exploration des possibilités
- définir les objectifs de la relation;
- faire des choix d'activités ou de thèmes de rencontres.

ÉTAPE 3
La constatation des limites
- connaître ses propres limites;
- se rappeler ses engagements;
- chercher un appui extérieur, si nécessaire;
- consulter d'autres collègues en cas de doute.



ÉTAPE 4
La fin du cycle et le début d'un nouveau
- récolter les fruits;
- établir l'impact du mentorat dans sa vie personnelle et professionnelle;
- poursuivre, modifier ou mettre fin à la relation.

---

4 Ibid note 2
5 Tiré de R. Hamilton et M. Mocket, *How To Be A Great Mentor*, Newsweek, Washington, États-Unis.

TABLEAU E — Qualités d'un bon mentor et devoirs envers le mentoré	
Qualités d'un bon mentor[6]	**Devoirs envers le mentoré**
• aime et comprend la nature humaine; • écoute; • analyse les besoins; • stimule la réflexion; • fortifie la confiance en soi; • donne de judicieux conseils; • partage son sens critique; • offre une relation sincère et joviale; • établit des liens étroits; • assure la sécurité relationnelle.	• s'intéresse à son bien-être; • décèle ses aspirations; • relativise ses craintes; • reconnaît et confronte les comportements négatifs; • encourage et favorise les comportements gagnants; • respecte ses décisions; • ne porte pas de jugement; • est tolérant et bienveillant en toutes circonstances.

Partie 5

Sujets fréquemment abordés par les mentorés



Les préoccupations du mentoré sont au cœur des échanges entre les parties. La façon de traiter ou d'analyser un sujet détermine la qualité de l'intervention du mentor.

À titre d'exemples, voici des sujets fréquemment abordés par les mentorés :

- les aspects déontologiques de la pratique;
- la conciliation travail-famille ou travail-loisirs;
- la gestion informatisée des dossiers;
- la recherche et les nouvelles technologies (Internet);
- la valorisation et la motivation au travail;
- les honoraires, l'apprentissage et la gestion d'un bureau;
- les cheminements de carrière potentiels;
- les conseils en recherche d'emploi;
- l'ouverture d'un cabinet et les divers types de société;
- l'établissement d'un réseau de contacts;
- l'organisation personnelle du travail;
- les relations harmonieuses au travail;
- l'accession à la société (partnership).

6 Inspiré de *Leadership Handbook*, SCORE, É.-U., Crisp Publications, 1997.

Partie 6

Quelques outils à votre disposition



Pour aider le mentor dans ses activités, on trouve ci-joint des outils qui lui permettront de mieux amorcer la relation mentorale et d'assurer un suivi adéquat tout au long de cette relation.

Améliorer l'écoute et évaluer les besoins[7]

Le mentor est invité à répondre aux questions suivantes, qui lui permettront d'approfondir ses qualités de mentor, pour son bénéfice et celui du mentoré.

	Assez	Pas assez
1. Je pose des questions pour approfondir ma compréhension, lorsque cela est pertinent.	________	________
2. Je pose des questions pour amener le mentoré à clarifier sa pensée.	________	________
3. J'utilise judicieusement l'humour pour désamorcer certaines tensions.	________	________
4. Je lui laisse savoir qu'il me fait plaisir de l'aider à réaliser ses objectifs ou ses rêves.	________	________
5. Je lui fais savoir que je demeure accessible dans les cas d'urgence.	________	________
6. Je choisis des lieux de rencontres variés pour faciliter les échanges, à la convenance du mentoré.	________	________
7. Je m'assure de la dynamique de la communication lors des rencontres.	________	________

7 Ibid note 6 et adaptation.

Code de déontologie mentorale[8]

1. Agir dans l'intérêt du mentoré

   - Le mentor et le coordonnateur doivent agir dans leurs activités de manière à placer l'intérêt du mentoré en premier;
   - lorsque le mentor n'est plus en mesure de poursuivre son engagement, il doit en informer le coordonnateur au plus tôt pour que ce dernier puisse prendre les mesures appropriées;
   - coordonnateur et mentor doivent, en tout temps, protéger la confidentialité des informations divulguées par le mentoré ou par toute personne qui aurait des liens d'affaires avec lui.

2. Conflit d'intérêts

   - Dans le cas où le mentor parraine deux individus ou plus, il devra, ainsi que le coordonnateur, s'assurer que ses mentorés ne sont pas en concurrence directe ou indirecte;
   - le mentor ne peut participer ou accepter d'accompagner le mentoré de façon à se placer en conflit d'intérêts avec un parent, un associé ou avec une société ou une entreprise dans laquelle il possède des intérêts financiers ou autres;
   - le mentor ne peut se servir du mentorat pour développer ses affaires. Ainsi, il ne peut recommander une action ou une transaction, ni solliciter ou proposer ses services.

3. Compensation ou rémunération

   - Le mentor est bénévole. Aucun avantage, récompense ou compensation ne doit être accepté en retour de ses services.

4. Éthique de la relation mentorale

   - Les responsables de la qualité de la relation sont le mentor et le mentoré. Tout problème doit d'abord être discuté entre eux avant d'avoir recours au coordonnateur.

8 Inspiré d'un formulaire du Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship

Résumé de rencontre[9]

Suivi des objectifs visés et des actions décidées lors de la rencontre

____
____
____
____

Thème principal de la rencontre du jour

____
____

Conclusion de la rencontre

____
____

Actions à accomplir	Échéance
a. ______________________	__________
b. ______________________	__________
c. ______________________	__________
d. ______________________	__________

Autres/divers

____
____

Prochaine rencontre

Confirmation de la rencontre par : ______________________

Date : ____________ Heure : ____________ Lieu : ____________

Thème principal à développer : ______________________
____

9 Inspiré d'un formulaire du Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship

Formulaire de bilan de la relation mentorale[10]

Questions	Réponses
1. Les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints ?	
2. Avons-nous respecté la fréquence des rencontres ?	
3. La durée des rencontres était-elle adéquate ?	
4. Le lieu des rencontres était-il favorable ?	
5. Le suivi des rencontres était-il structuré et favorisait-il l'atteinte des objectifs ?	
6. Avons-nous respecté les principes, les moyens et l'éthique établis au départ pour l'atteinte des objectifs fixés ?	
7. Globalement, quel transfert de compétences a été le plus significatif durant cette période ?	
8. De façon générale, êtes-vous satisfait de la relation mentorale ?	
9. Quel a été l'aspect le plus marquant de la relation mentorale ?	

Date du bilan : ______________________

10 Inspiré d'un formulaire du Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship

Édité par le Barreau de Montréal

WWW.BARREAUDEMONTREAL.QC.CA

1, rue Notre-Dame Est, bureau 9.80
Montréal (Québec) H2Y 1B6
Téléphone : 514 866-9392
Télécopieur : 514 866-1488
Courriel : info@barreaudemontreal.qc.ca